

学校编码: 10384

分类号: _____密级_____

学 号: 15520051301472

UDC _____

硕 士 学 位 论 文

蒙牛乳业市场营销策略分析

Marketing Strategy Analysis of Meng Niu Dairy

黄武汉

指导老师姓名: 谢 导 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2 0 0 8 年 10 月

论文答辩时间: 2 0 0 8 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2 0 0 9 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

论文摘要

蒙牛乳业，在短短九年间从排名一千以外到今天的行业第一，其成功的因素很多，而最重要的是其相对合适有效的市场营销能力。她能够较好地审时度势因应市场变化，采取相对有效的市场营销策略，合理细分市场，做出较为准确的品牌定位，推出比较有效的营销组合，因而在激烈的市场竞争中取得成功。

本文运用市场细分与定位及 4C's 营销理论对蒙牛乳业的营销策略进行分析和探讨，以期对其它乳品企业甚至其它行业有所启示与借鉴。

本文分为五个部分。

第一部分 绪论。主要介绍蒙牛的经营背景，讨论文分析的主要思路和方法。

第二部分 国内乳品行业市场概况。主要介绍国内乳品行业的一般性情况及蒙牛乳业外部的竞争性环境因素。

第三部分 蒙牛乳业的市场细分与定位。以更微观的视角，进行 SWOT 分析，并分析市场细分与定位，形成蒙牛乳业的主要市场营销战略。

第四部分 蒙牛乳业的营销组合分析。应用营销组合 4Cs 理论对蒙牛乳业进行分析研究。

第五部分 蒙牛乳业给我们的启示与借鉴。探讨蒙牛乳业相对有效的市场营销策略对乳品行业乃至其它行业企业的借鉴意义。

关键词： 细分与定位 4C's 营销理论 蒙牛乳业

Abstract

Meng Niu Dairy leads from the 1116th to the No.1 in the list of China Dairy Industry. There are many factors for its success. Out of them the most important is its outstanding marketing ability. She is good at adapting to the changes of the market, adopting the right marketing strategy, reasonable segmentation, accurate brand positioning, as well as effective marketing mix of 4Cs. Thus she wins out in the fierce competitive dairy market.

This article is intended to analyze and research Meng Niu Dairy's successful marketing strategy by the theories of "segmentation, positioning, and marketing mix 4Cs", thus provides some hints or lessons to other dairy enterprises.

The article consists of 5 parts.

Part One is brief introduction, giving us the background of Meng Niu Dairy, and main thinking or theories in the article.

Part Two is briefing of domestic dairy industry, mainly on its general situations and the competitive factors from environment where Meng Niu Dairy stands.

Part Three is segmentation and positioning of Meng Niu Dairy. By more micro view, focusing on the SWOT analysis, segmentation and positioning, then shaping Meng Niu Dairy's main marketing strategy.

Part Four is marketing mix of Meng Niu Dairy, analyzing its marketing mix in details.

Part Five is the hints or lessons from Meng Niu Dairy.

Key Words: Segmentation and Positioning, 4c's Theory, Meng Niu Dairy.

目录

第一章 绪论-----	1
第一节 企业经营背景-----	1
第二节 研究的主要思路与方法-----	2
第二章 国内乳品行业市场概况-----	3
第一节 乳品产业链简介-----	3
第二节 国内乳品行业概况-----	4
一、乳品企业的一般特点-----	4
二、主要发展方式-----	4
三、主要生产模式-----	5
四、与世界乳业的比较-----	6
五、发展潜力与趋势-----	6
第三节 蒙牛乳业竞争性市场环境分析-----	7
一、消费者市场行为分析-----	8
二、经销商市场行为分析-----	9
三、竞争者市场行为分析-----	10
四、供应商市场行为分析-----	12
第三章 蒙牛乳业的 market 分析与定位-----	14
第一节 SWOT 分析-----	14
一、竞争优势-----	14
二、竞争劣势-----	17
三、外部环境的机会-----	17
四、外部环境的威胁-----	19
第二节 我国乳业市场的细分与蒙牛定位-----	21
一、我国乳业市场的细分-----	21
二、蒙牛乳业的市场定位-----	22
三、蒙牛乳业的品牌定位-----	23
第四章 蒙牛乳业的营销组合分析-----	25

第一节 满足消费者的需求与欲望-----	26
一、以差异化产品满足消费者-----	26
二、有效细分市场-----	26
第二节 考虑消费者愿意付出的成本-----	28
一、乳制品的价格弹性较小-----	29
二、相对灵活的价格组合策略-----	29
第三节 为消费者提供最大便利-----	33
一、公司直营+经销商模式-----	34
二、对经销商的管理-----	34
三、较高的市场覆盖率-----	34
第四节 与消费者全方位沟通-----	37
一、企业识别系统-----	38
二、品牌接触点沟通-----	39
三、事件营销-----	40
四、其它沟通媒介和方式-----	46
第五章 蒙牛乳业给我们的启示与借鉴-----	48
第一节 准确的市场细分与定位-----	48
第二节 应用整合营销传播品牌-----	49
第三节 重视营销策略的创新-----	49
参考文献-----	51
后记-----	53

Contents

Charter 1 Introduction-----	1
Section 1 Operation Background of Enterprise -----	1
Section 2 Main Methods of Research-----	2
Charter 2 General Situation of Domestic Dairy Industry-----	3
Section 1 Briefing of Milk Industrial Chain-----	3
Section 2 Briefing of Domestic Dairy Industry-----	4
一、 Briefing of Domestic Milk Enterprise-----	4
二、 Main Development Way-----	4
三、 Main Production Mode-----	5
四、 Comparison with the World Dairy Industry -----	6
五、 Potential and Tendency of Development-----	6
Section 3 Analysis of Competitive Market Factors -----	7
一、 Analysis of Consumer Behavior-----	8
二、 Analysis of Dealer Behavior-----	9
三、 Analysis of Competitor Behavior-----	10
四、 Analysis of Supplier Behavior-----	12
Charter 3 Market Analysis and Positioning for Meng Niu Dairy-----	14
Section 1 SWOT Analysis-----	14
一、 Competitive Advantages-----	14
二、 Competitive Disadvantages-----	17
三、 Opportunities in the Market-----	17
四、 Threats in the Market-----	19
Section 2 Segmentation of Domestic Dairy and Meng Niu's Positioning -----	21
一、 Segmentation of Domestic Dairy-----	21
二、 Market Positioning for Meng Niu Dairy-----	22

三、Brand Positioning for Meng Niu Dairy-----	23
Charter 4 Analysis of Meng Niu's Marketing Mix-----	25
Section 1 Consumer Wants and Needs-----	26
一、Different Products for Consumers-----	26
二、Effective Segmentation-----	26
Section 2 Consumer Cost-----	28
一、Small Price Elasticity for Milk Products-----	29
二、Relative Flexible Combination of Price-----	29
Section 3 Conveniences-----	33
一、Direct Sale+Dealer-----	34
二、Managing the Dealers-----	34
三、Relative high Market Coverage -----	34
Section 4 Communications and Contacts-----	37
一、CI system-----	38
二、Brand Contacts -----	39
三、Event Marketing-----	40
四、Other Medias and Communication Ways-----	46
Charter 5 Hints and Lessons from Meng Niu Dairy-----	48
Section 1 Accurate Segmentation and Positioning -----	48
Section 2 Brand Forging through Marketing Mix-----	49
Section 3 Innovation of Marketing Strategy-----	49
References-----	51
Postscript-----	53

第一章 绪论

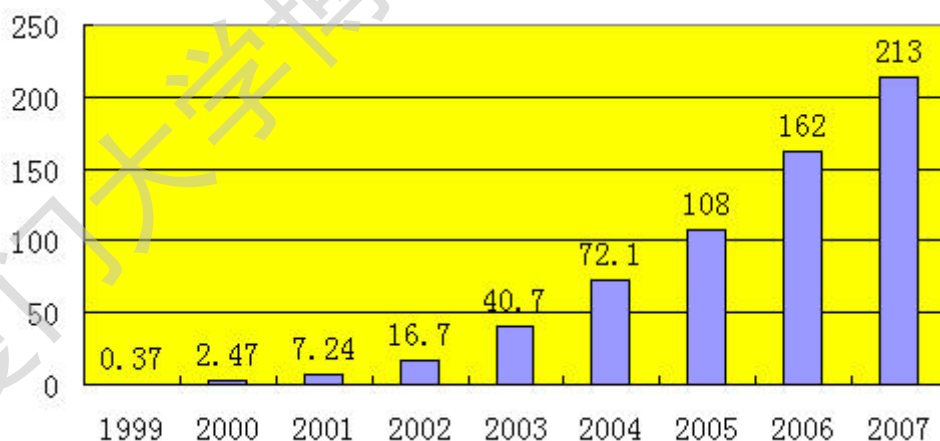
在绪论中，主要讲述本论文分析研究的选题背景以及基本的研究思路。

第一节 企业经营背景

中国自改革开放以来，每年的国民生产总值 GDP 以年均约 9.6%^①的速度递增，2007 年 GDP 总量达 24.6619 万亿元，经济总量继续高居世界第四位^②；随着经济快速发展，人民生活水平也不断水涨船高，健康意识明不断增强；此外，随着国家日益重视三农问题，不断出台新的三农政策，建设社会主义新农村，广大农村地区也进入了新一轮的快速发展通道。

中国乳业，作为大农业的一个重要子产业，受益于国家三农政策和社会经济文化的快速发展，近十年来获得高速发展，年均增长速度达到了 20%，远远超过 1.5%的世界平均水平，全球乳业新增部分 50%来自中国^③，中国已经成为世界第三牛奶生产大国。行业的爆炸式发展，给企业带来了极好的发展机会；伊利、蒙牛等企业就是顺着行业的东风获得了快速发展。其中，蒙牛乳业，是其中比较典型的一个，它较好地抓住行业大发展的机会，年均复合增长率超过 50%，实现企业的快速成长，2007 年年销售总收入达到了 213 亿元^④，见下图 1。

图 1：蒙牛乳业年销售收入(亿元)



资料来源：作者自己整理制作^④

^① 资料来源：中国 GDP 历史数据修订结果揭晓 25 年年均增长 9.6% 2006-1-9，中国经济网，www.ce.cn

^② 资料来源：统计局：去年 GDP 增长 11.4% CPI 涨 4.8% 2008-1-24，新浪网，<http://finance.sina.com.cn>

^③ 资料来源：高速增长的中国乳业现状及前景解析 2007-4-20，中国乳业信息网，www.chinadairy.net

^④ 资料来源：蒙牛乳业年报，蒙牛集团网站，www.mengniu.com.cn

中国蒙牛乳业有限公司（简称蒙牛乳业，下同）成立于 1999 年，公司总部位于内蒙古呼和浩特市，主营乳制品和冰淇淋，乳制品包括液态奶和奶粉，而液态奶是最重要的一项业务，在其销售收入中的比例接近 90%。2007 年，蒙牛乳业总资产约 100 亿元、净资产 53 亿元，销售收入为 213.181 亿元，见上图 1，成长为国内乳业行业第一名，蒙牛品牌也得到了消费者的初步认可。

近十年来，是国内乳业发展的黄金时期，国内众多实力强劲的乳品品牌很多，并且也都寻求快速扩张的机会，以求快速做大做强，伊利集团、光明乳业、完达山乳业等也都在此期间获得了较快发展，而失败的企业也不少，比如新希望、福建长富集团等。刚成立时的蒙牛乳业实力确实很弱，它能够在竞争激烈的市场中胜出，原因可能不少，其中比较有效的市场营销策略可能是最重要的一个因素。同时，今天的成功不等于明天也同样成功，三株口服液、旭日升冰茶、广州太阳神等都是许许多多企业在短暂的辉煌后迅即陨落的典型案例；创业难，守业更难，今天的蒙牛乳业会不会象许多成功企业一样昙花一现呢？刚刚攀上中国乳业第一的蒙牛乳业能否继续保持领先呢？

这不是个容易回答的问题。作为这个行业里的一员，见证了许多乳制品企业的起起落落，我同样也很关注蒙牛乳业。蒙牛乳业现阶段的市场营销策略究竟怎样，是否有效？本论文将对其进行较为详细的分析研究。

第二节 研究的主要思路与方法

2006 年以来，蒙牛乳业与伊利集团作为国内乳业的第一梯队，在全国市场展开了非常激烈的竞争，期间，伊利集团获得了 2008 年北京奥运会唯一乳制品赞助商资格，蒙牛乳业如何应对伊利集团的奥运营销？它将采取什么样的市场营销策略呢？因此，本论文主要讨论的是这一段时间以来蒙牛乳业所采取的市场营销策略，探究蒙牛乳业在新的市场环境下所采取的市场营销策略是否有效，是否足以保持并巩固其市场领先地位，是否能够实现其世界乳业二十强的长远目标。采用的研究方法主要有 SWOT 分析、市场细分与定位、营销 4Cs 分析

第二章 国内乳品行业市场概况

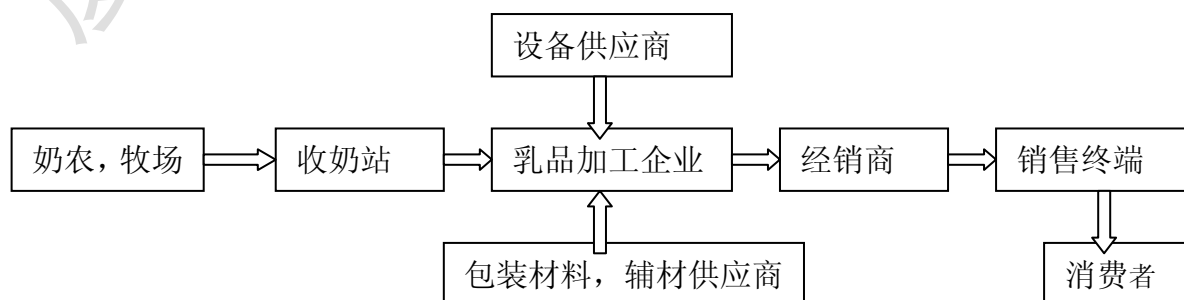
从市场营销理论来讲，宏观环境的研究是很重要的，因为宏观环境是企业生存与发展的基础，一般包括 PEST 分析和行业分析。PEST 即政治法律环境、宏观经济环境、社会环境和技术环境。除了政治动荡（如伊拉克两次海湾战争）、社会急剧转型（如 1991 年苏联及东欧剧变）、替代性技术发生巨大发展（如互联网及现代通信技术导致电报行业衰落）、或者经济剧烈波动（如 1997 年亚洲金融风暴）以外，PEST 各个因素对企业的影响一般远小于其所在的行业。目前，国内政局稳定、经济保持平稳较快发展、技术发展成就斐然，因此，本论文略过 PEST 分析，仅分析行业的一般性及竞争性环境因素。

第一节 乳品价值链简介

同其它行业相比，乳品产业链有其独特之处，它一端牵着广大奶农，一端牵着广大消费者，包括广大奶农或牧场、收奶站、乳制品加工企业、设备和包装材料供应商、其它原辅材料供应商、广大经销商、终端及广大消费者，见图 2，是一条长长的产业链。它不仅包括的环节众多，而且生产周期长，小牛犊必须经过较长时间才能成长为母牛，在生下小牛犊后才能开始产奶；而牛奶由于营养丰富特别容易腐坏变质，因此，挤出的鲜奶必须冷藏保存，并在 1-2 天内加工处理，否则，牛奶就会腐败变质；此外，奶牛一开始产奶，每天都得挤奶，卖不掉也得挤掉，因此可以说，乳品产业链是高风险的长价值链。

在这个产业链中，乳制品加工企业居于主导地位。整个产业链各个环节的利润分配是否合理？是否能够健康发展？与其它产业链相比是否具有强大的市场竞争力？跟处于主导地位的乳制品加工企业息息相关。

图 2：乳品产业链简图



资料来源：作者自己整理制作

第二节 国内乳品行业概况

自新中国成立后，国内各个城市基本都建立了主要供应本市的牧场与乳制品加工为一体的国营企业，初步形成了乳品行业，是大农业的一个重要子行业。改革开放后，特别是近十年来的蓬勃发展，国内乳品行业市场环境发生了翻天覆地的变化，下面，逐一介绍一下国内乳品行业的一般性情况。

一、乳品企业的一般特点

目前，国内乳制品生产企业主要来自两个方面，一是传统计划经济时代建立起来的乳品企业，大多以满足某一个城市的消费为主，一般是集体国营企业；另一个是近十年来在乳业大发展时期进入的民营企业。总的说来，国内乳制品加工企业数量众多，全国超过 1600 多家^⑤，除了蒙牛乳业、伊利集团、光明乳业、三鹿集团等少数企业，绝大多数企业产值在一亿元以下，规模偏小，效益低下；产品较为单一，基本没有新产品开发能力，人员素质较低，质量保证体系不能有效运行，质量事故时有发生；营销手段单一，主要采用降价促销或附送赠品等激烈的价格战，造成行业整体利润率严重下滑、行业出现大面积亏损的局面。

二、主要发展方式

近十年来，国内乳业处于井喷高速发展时期，人均牛奶消费量从 2002 年的 10.2 公斤迅速提高到 25 公斤，见表 1。这一轮中国乳品行业的发展主要是以液态奶，尤其是以纸盒^⑥包装的常温液态奶的高速发展为代表的，见图 3（由于利乐公司是国内常温液态奶包装材料的主要供应商，故以利乐公司的年包装纸盒销售数据作为重要参考）。之前，国内乳制品行业小而散，尚未形成全国性乳制品加工企业，主要是传统计划经济条件下各省市各地区的城市型企业，以满足本地的牛奶消费为主，产品主要以普通塑料袋包装的保质期在 1-2 天的低温液态奶（全程需要冷链）和奶粉，技术装备差，产品低档且品种较少。上世纪 90 年代末开始大量引进国外先进设备，能常温保存且保质期长达 1-8 个月的多层塑料袋及铝塑纸复合包装的出现，解决了奶源地与主要消费市场相距遥远的难题，从而使牛奶消费发生井喷，短短十年间，中国人均乳品消费从不足 7 公斤到现在人均约 25 公斤，而这些增量产品，主要是以常温液态奶为主。常温液态

^⑤资料来源：《中国农产品加工业年鉴》，《乳制品》，中国乳业信息网 www.chinadairy.com，中国奶业信息网 www.chinadairyindustry.com，中国食品工业网 www.cfiin.com。本节数据，除特别声明外，均来源同此。

^⑥ 实际上是铝塑纸复合包装盒，这里为方便简称为纸盒。

奶的年均发展速度远远大于奶粉和低温液态奶等其它品类，见表 2。奶酪、黄油等高端乳制品在国内还不能被广大消费者接受，销售量还非常小，基本可以忽略不计。

表 1：我国主要的奶类产量及人均消费量

年份	奶类总产量(万吨)	牛奶产量(万吨)	人均牛奶消费量(公斤/人)
2002	1400.4	1299.8	10.2
2003	1848.6	1746.3	13.6
2004	2368.4	2260.6	17.4
2005	2864.8	2753.4	21.1
2006	3302.5	3193.4	24.4

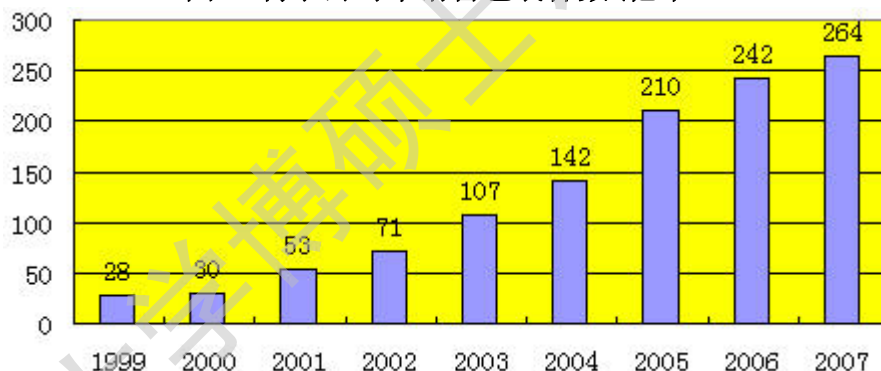
资料来源：《中国农产品加工业年鉴（2007）》，2008 年 5 月

表 2：我国主要的奶类品种的年均复合增长率

	液态奶	低温奶	奶粉
年均复合增长率	25.4%	<5%	<5%

资料来源：作者自己整理制作

图 3：利乐公司年销售包装件数(亿个)



资料来源：利乐公司资料，2008 年 3 月

三、主要生产模式

中国乳品行业的主要生产模式，简单地说，可以分为基地型企业和城市型企业。城市型企业大多依托一个城市及其周边地区，源于计划经济时代的国营集体企业，一般有自己的牧场，产品以低温奶为主，保质期短，需要冷链。上海光明、北京三元、河北三鹿、西安银桥，以及新希望系的昆明雪兰、重庆天友、成都华西等都是其中典型代表；基地型企业一般位于北方草原地带，如内蒙古、黑龙江、河北等北方省份，当地具有优良的奶牛养殖传统，企业拥有丰富、优良、低成本的原奶，而当地消费量较小，消费市场主要在外地，产品以常温奶或奶粉为主，蒙牛乳业、伊利集团、完达山等是其中的典型代表。随着

乳品行业的快速扩张发展，养牛的农牧民日益增多，企业自营牧场的比例也在加大，现在较大的乳品企业一般都是采取自营牧场+农户这种方式，以自己的自营牧场为依托，保证奶源质量和稳定供应，同时与广大农牧民结成松散的购销联盟，以保证充足的奶源供应。

四、与世界乳业的比较

虽然经过近十年的快速发展，但是与世界上传统乳业强国相比，中国乳品行业整体而言，还存在很大差距，还处在初级阶段。国内乳制品加工制造企业众多，规模很小；行业集中度还比较低，行业前四名占有率在 2007 年约在 70%，这与传统乳业强国前三名超过 90%的占有率还有一定差距；国内人均乳品消费量与世界平均水平相比，还比较低；绝大多数企业技术水平低、新产品开发能力弱，产品较为低档，科技含量低。奶农养殖规模偏小，以五头以下的占绝大多数，奶农之间还未形成发达国家那种强有力的奶农合作组织，奶农议价能力低、奶贱伤农导致倒奶时有发生；奶农自律性差，掺杂使假现象较为严重。广大消费者还没有养成真正的牛奶消费习惯，对乳制品的认识还很肤浅，许多消费者把乳饮料当成牛奶喝，确实还存在很大误区。所有这些，说明作为一个新兴的乳品市场，赶超世界乳业强国，中国还有很长的路要走，从国家政策到行业自律、从奶农到消费者、从乳制品加工企业到原辅料供应商等，都有很多需要提高的地方。

五、发展潜力与趋势

虽然存在诸多问题，但是拥有 13 亿人口的庞大消费市场，中国乳品行业的发展潜力是巨大的。随着中国经济的进一步快速发展和建设小康社会的全面推行，人民的收入水平也大幅度得到提高；更重要的是，随着教育的普及，受教育的人口及受教育的程度都大幅度得到提高，以及独生子女政策，等等，使得广大人民的健康意识大大提高了，对健康食品的需求日益强劲，这是乳业发展的强劲推动力。

现阶段，随着建设和谐社会和社会主义新农村的提出，国家对三农问题非常重视，陆续出台了许多有利于乳品行业发展的政策。从 1999 年开始，我国开始实行退耕还林退牧还草政策，为奶牛养殖带来契机，许多地方都把发展奶牛养殖、促进农民增收作为脱贫致富的一条新路；2007 年 9 月，国务院发布《关于促进奶业持续健康发展的意见》，2008 年 3 月发改委发布《乳制品行业准入

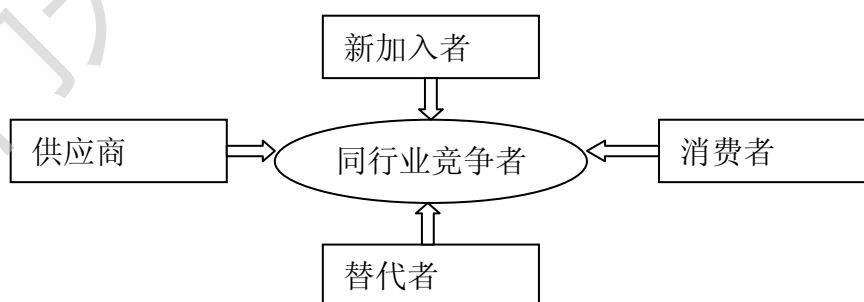
条件》，在 6 月发改委又发布了《乳制品产业政策》，这是我国发布的第一部系统的乳制品工业产业政策，是今后一个时期规范乳制品工业行业准入、产业布局、市场秩序和投资行为的重要依据。它为我国今后乳品工业的进一步快速发展创造了有利的条件，尤其对于目前处于第一梯队的乳制品加工企业，具有强大推动作用，有利于大型企业的进一步做大做强，形成若干具有综合国际竞争力的大型乳制品企业集团。

经过前些年的高速发展，今后若干年里乳品行业仍将继续增长，只是增长的幅度会比以前低一点，综合各方面的情况，保持两位数的增长仍然是有可能的。而随着国家乳制品产业政策的出台，未来的行业格局将是强者益强，绝大部分中小乳品企业将逃脱不了破产或被并购的命运。大量的中小企业消亡，乳制品集中到少数几个大型品牌，将有利于行业的健康发展，有利于保证产品质量，有利于提高科技水平和新品开发能力，这样才能真正保证为消费者提供安全健康的优质乳制品。

第三节 国内乳品行业竞争性市场环境分析

市场营销理论认为，行业的竞争性环境因素是影响一个企业采取何种市场营销策略的重要的微观环境。迈克尔·波特的五种竞争力量模型为我们提供了一个非常好的工具，能够很好的分析产业环境中的竞争力量，找出机会与威胁。波特的五力模型见下图。

图 4：波特五力模型



资料来源：[美]迈克尔·波特著，陈小悦译，《竞争战略》，华夏出版社，1997 年 1 月

乳制品是一种快速消费品，对有传统乳品消费习惯的消费者是一种生活必需品，对许多没有传统乳品消费习惯的消费者而言，是一种天然、绿色的健康食品，它自身的特点决定了行业竞争者（包括原有同行业竞争者、新进入者和替代者）、消费者及渠道经销商对企业的影响尤其巨大，因此，重点加以分析。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库